

Spürbare und dauerhafte Erfolge bei der Optimierung

Integriertes (vernetztes) Servicequalitätsmanagement – Servicequalität im Unternehmen verankern

Servicequalität zu bieten bedeutet, die Zufriedenheit der Kunden mit dem Verhalten der Mitarbeiter und mit den von Kunden wahrnehmbaren Abläufen sicherzustellen. Servicequalität wird zwar im direkten Kundenkontakt erbracht, ihre Optimierung betrifft aber das gesamte Unternehmen. Die Gestaltung von Servicequalität bedeutet daher auch, interne Kunden-Lieferanten-Beziehungen zu berücksichtigen und interne Hintergrundprozesse zu beachten, die für die kundenbezogenen Abläufe relevant sind. Spürbare und dauerhafte Erfolge bei der Optimierung der Servicequalität sind dann am besten zu erreichen, wenn Servicequalität in der Unternehmenskultur und -organisation sowie im Verhalten und der Kommunikation verankert wird.

Kontakte zwischen Energieversorgungsunternehmen (EVU) und Kunden sind für beide Seiten immer »Augenblicke der Wahrheit«, Schlüsselerlebnisse also, die erkennen lassen, wie intensiv sich ein Unternehmen um Kunden wirklich kümmert. Bei der Optimierung der Servicequalität geht es darum, jeden Kundenkontakt erfolgreich zu gestalten. Erfolgreiche Kundenkontakte stellen Kundenzufriedenheit her und bewirken im besten Fall Kundenbegeisterung. Gleichzeitig sollen intern definierte Effektivitäts- und Effizienzziele erfüllt werden, denn der Erfolg misst sich selbstverständlich auch an der Wirtschaftlichkeit des Kundenkontaktmanagements.

EVU gelingt es oft noch nicht in genügendem Maße, den wachsenden Erwartungen und »neuen« Selbstverständlichkeiten in den Kundenbeziehungen gerecht zu werden. Gleichzeitig verzeichnen die Unternehmen steigende Kundenkontaktzahlen und stehen oftmals vor dem Problem, diese mit eingeschränkter Personalressourcen bearbeiten zu müssen. Untersuchungen bei abgewanderten Kunden offenbaren, dass die zum Teil erheblichen Frustrationserfahrungen im Kundenservice einen deutlichen Treiber bei der Auflösung von Kundenbeziehungen darstellen.

Ein Grund für die teilweise nur ungenügende Ausrichtung auf die kundenseitigen Qualitätserwartungen liegt sicherlich in den oftmals noch vorherrschenden »Binnensichten«. Qualität wird so in vielen technologiegeprägten Unternehmen vor allem in Kategorien fertigungswirtschaftlicher Fehlertoleranz definiert, während der kundenbezogene Qualitätsbegriff (noch immer) zu wenig im Blickfeld eines Qualitätsmanagements liegt.

Ansätze zur Verbesserung stoßen auf eine Reihe von Problemen

Die Gestaltung von Servicequalität umfasst die Optimierung kundenbezogener Prozesse und die Qualifizierung der Mitarbeiter für kundenorientierte Verhaltensweisen. Servicequalität zu verbessern, bedeutet aber auch, unternehmensinterne Abläufe zu gestalten, die – quasi im Hintergrund und für den Kunden nicht direkt wahrnehmbar – verknüpft sind mit den kundenbezogenen Prozesse. Diese Hintergrundprozesse liefern Leistungen, die für die Bearbeitung von Kundenanliegen erforderlich sind. Ihre Gestaltung hat daher einen Einfluss auf die im Kundenkontakt erbrachte Servicequalität (Bild 1).

Dass kundenorientierter und zugleich effizienter Service wichtig ist, steht außer Diskussion. Die interessante Frage ist vielmehr, wie ein solcher Service am besten erreicht werden kann. Schwierigkeiten bei der Optimierung der Servicequalität ergeben sich immer dann, wenn

- Einzelmaßnahmen zur Analyse und Verbesserung der Servicequalität unverbunden nebeneinander stehen (fragmentarisches Vorgehen);
- Maßnahmen nur auf der Ebene der vom Kunden in der direkten Interaktion wahrnehmbaren Serviceaktivitäten greifen, ohne im Sinne eines umfassenden »Business Process Reengineering« die gesamte Prozess- und Wertschöpfungskette und deren Optimierungspotenziale im Blick zu behalten (Bild 1);
- eigentlich zur Unterstützung neu implementierte IT-Projekte (CRM-Lösungen) im negativen Sinne die Gestaltung und Ausrichtung von Kundenprozessen determinieren statt kundenorientierte Lösungen zu ermöglichen;
- eindeutige Qualitätsziele fehlen oder das Erreichen formulierter Ziele nicht überprüft wird;
- bestehende Qualitätsziele einseitig finanz- und prozessorientiert und damit schwerpunktmäßig vergangenheitsorientiert sind;
- Ziele formuliert werden, deren Erreichung durch das Unternehmen nur bedingt beeinflusst werden können;
- Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge zwischen Leistungstreibern und deren Ergebnissen nicht genügend berücksichtigt werden;

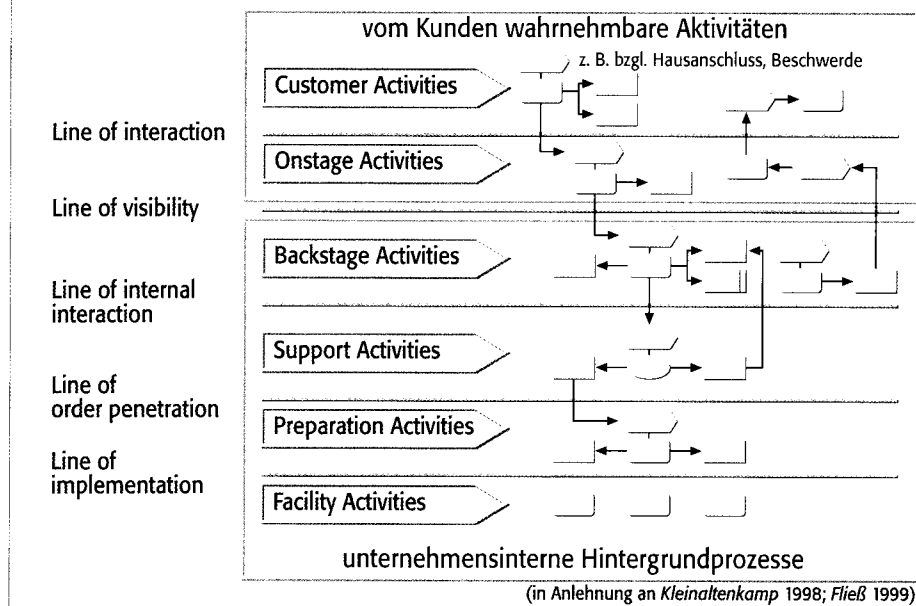
- bei der Formulierung von Service Level Agreements die Bedingungen und Voraussetzungen interner Kunden-Lieferanten-Beziehungen nicht genügend beachtet werden;
- die Kompetenz zur qualifizierten Erarbeitung von Service Level Agreements bei unternehmensinternen Servicenehmern wie -gebern schon im Entwurf nicht vorhanden ist;
- der Verbesserungsprozess formal nicht festgelegt und damit nicht sichergestellt ist, dass konsequent mit den Ergebnissen der Zielüberprüfung gearbeitet wird;
- das Management der Servicequalität lediglich Thema einzelner Bereiche ist und zu wenig in dem gesamten Unternehmen verankert wird.

Qualitätskreis: Servicequalität systematisch optimieren

Das Management der Servicequalität ist dann auf Dauer erfolgreich, wenn Unternehmen alle Qualitätsanstrengungen bündeln, auf ein ausgewogenes Qualitätszielsystem hin ausrichten und die Zielerreichung regelmäßig überprüfen. Darüber hinaus ist es erfolgsentscheidend, die Optimierung der Servicequalität in das Gesamtunternehmen zu integrieren. Integriertes Servicequalitätsmanagement bedeutet daher, die Anstrengungen für eine verbesserte Servicequalität mit verschiedenen Bereichen im Unternehmen stärker zu vernetzen. Die Sicherung und Verbesserung von Servicequalität ist damit nicht mehr nur die Aufgabe von einzelnen Abteilungen und Personen, die im direkten Kontakt mit dem Kunden stehen. Bei dem integrierten Servicequalitätsmanagement geht es vielmehr darum, die internen Kunden-Lieferanten-Beziehungen zu berücksichtigen und damit Servicequalität auch für Back-Office- und andere zuarbeitende Bereiche zum Thema zu machen. Und es geht vor allem darum, das Bemühen um mehr Servicequalität organisatorisch, personell und unternehmenskulturell zu verankern. Servicequalität auf hohem Niveau enthält (Bild 2),

- dass Betroffene als Beteiligte integriert und Verbesserungsprozesse unterstützt werden (zielführende Moderation),
- personalpolitische Maßnahmen initiiert werden, die Führungskräfte

Management der Servicequalität



32928.1

Bild 1. Management der Servicequalität: Qualität im Service bedeutet auch, Prozesse im Hintergrund zu optimieren (in Anlehnung an Kleinaltenkamp 1998, Fließ 1999)

und Mitarbeiter für Servicequalität motivieren und qualifizieren, sowie

- eine Unternehmenskultur, die Veränderung und Lernen fördert (Change Management).

Ein wichtiger Bestandteil des Servicequalitätsmanagements ist der Regelkreis mit den Phasen Analyse, Planung, Controlling und Verbesserung der Servicequalität. In jeder Phase werden zielgeleitet diverse Arbeitsschritte durchlaufen und unterschiedliche Methoden eingesetzt (Tafel 1).

Qualitätsorganisation: Servicequalität braucht Struktur

Bei der Analyse der Servicequalität kommt es darauf an, ein realistisches Bild von der Servicequalität zu erhalten, das keine »blinden Flecken« aufweist. »Blinde Flecken« sind Aspekte, die nicht in die Analyse einbezogen wurden, weil ihr Beitrag für eine verbesserte Servicequalität nicht erkannt wurde. Von daher ist es sehr hilfreich für Unternehmen, wenn sie auf Konzepte zurückgreifen können, die Analysebereiche aufzeigen, z. B. das EFQM-Modell für Excellence¹⁾. Das EFQM-Modell macht deutlich, in welchen Bereichen und in welcher Art

Unternehmen aktiv sein müssen, um exzellente Ergebnisse zu erzielen. Hierzu werden Kompetenz-Kriterien (Ressourcenqualität, Mitarbeiterführung u. a.) und Performance-Kriterien (Kundenzufriedenheit, Image u. a.) analysiert und bewertet. Auf dieser Grundlage werden Selbstbewertungsprozesse initiiert und Stärken und Verbesserungspotenziale identifiziert, die für die Optimierung der Servicequalität genutzt werden können.

Ein zentraler Punkt bei der Planung der Servicequalität ist die Entwicklung eines ausgewogenen Zielsystems, das z. B. nicht nur produktivitätsbezogene Kennzahlen umfasst, die kaum etwas über die Zufriedenheit der Kunden aussagen. Der Ansatz der Balanced Scorecard ist in diesem Zusammenhang ein

¹⁾ Das EFQM-Modell für Excellence (bis 1999 »Modell for Business Excellence«) ist Grundlage für die Vergabe des European Quality Award, der von der European Foundation for Quality Management (EFQM) vergeben wird. Im EFQM-Modell werden neun Bewertungskriterien unterschieden, die abbilden, was Unternehmen tun, um hohe Qualität zu erreichen (Befähiger) und welche Ergebnisse sie erzielen. Unternehmen, die sich um den Qualitätspreis bewerben, werden im Hinblick auf die einzelnen Kriterien bewertet. Viele Unternehmen nutzen das EFQM-Modell im Sinne einer Selbstbewertung [1].

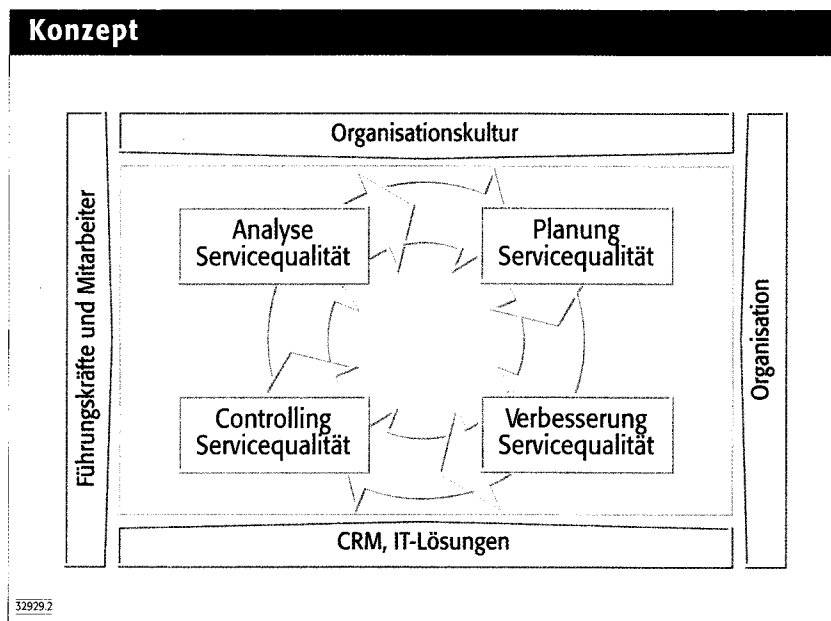


Bild 2. Konzept der integrierten Servicequalität. Ein wichtiger Bestandteil ist der Regelkreis mit den Phasen Analyse, Planung, Controlling und Verbesserung der Servicequalität. In jeder Phase werden zielgeleitet diverse Arbeitsschritte durchlaufen und unterschiedliche Methoden eingesetzt

sehr hilfreiches Planungsinstrument²⁾. Ein ausgewogenes Kennzahlensystem wird auf der Grundlage einer formulierten Strategie abgeleitet und enthält Ziele, die die vier Perspektiven Finanzen, Prozesse, Mitarbeiter bzw. Lernen und Entwicklung sowie Kunden decken. Dieser Ansatz lässt sich auch auf den Servicebereich übertragen. Die Service Quality Scorecard bildet mit Blick auf die verschiedenen Perspektiven die zentralen Qualitätsziele ab (Tafel 2).

Um das Ziel zu erreichen, ist es wichtig, Service Level Agreements zu formulieren. Diese enthalten Vereinbarungen zwischen den Bereichen, d. h. zwischen internen Kunden und internen Lieferanten, mit denen die Qualität der internen Leistungserfüllung genau beschrieben wird. Beispiele sind etwa die Reaktionsschnelligkeit der Back-Office-Bereiche bei Anfragen aus dem Front-Office, die Zuverlässigkeit bei Zusagen oder die Erreichbarkeit interner Ansprechpartner.

Die Einhaltung dieser Agreements führt zu der gewünschten Servicequalität. Service Level Agreements sichern auf diese Weise das Niveau der Servicequalität und bilden die Grundlagen für gegenüber den Kunden kommunizierbare Servicegarantien.

Die formulierten Qualitätsziele werden im Rahmen der Controllingphase auf den Grad ihrer Erreichung überprüft. Im Grunde genommen beginnt ab dieser Phase erst die Arbeit in Richtung einer optimierten Servicequalität. Oft investieren Unternehmen einen Großteil ihrer Ressourcen in die Entwicklung von Qualitätszielen und Qualitätsstandards und legen nur wenig Augenmerk darauf, wie mit den Controllingergebnissen weitergearbeitet werden soll. Daher ist es wichtig, schon bei der Planung eines Servicequalitätsmanagements den Verbesserungsprozess formal zu organisieren und Verantwortlichkeiten und Formen zu benennen, wie mit den Ergebnissen der Zielüberprüfung gearbeitet werden soll.

Über die Organisation des Verbesserungsprozesses hinaus erfordert das Servicequalitätsmanagement eine organisatorische Struktur. Hierzu gehören die Festlegung konzeptioneller und operativer Verantwortlichkeiten für das Servicequalitätsmanagement einschließlich der erforderlichen Zuständig-

keits- und Weisungsbefugnisse, die Entwicklung einer Qualitätsorganisation (Benennung eines Qualitätsmanagers) sowie die Einordnung der Qualitätsorganisation in die Unternehmenshierarchie, z. B. in Form der Einrichtung einer Stabsstelle für Qualität.

Qualitätsverhalten: Führungskräfte und Mitarbeiter für Qualitätsleistungen motivieren

Kundenorientiertes Verhalten fängt im Kopf an. Kundenorientiertes Verhalten von Mitarbeitern ist erst dann möglich und authentisch, wenn eine entsprechende kundenorientierte Denkhaltung vorhanden ist. Diese Einstellung ist geprägt von der Erkenntnis, dass Kundenorientierung für das Unternehmen und für die eigene Person wichtig und insgesamt auch positiv besetzt ist. Eine kundenorientierte Denkhaltung lässt sich zwar nicht einfach »antrainieren«, ihre Entwicklung kann aber aktiv unterstützt werden.

Ein Ansatzpunkt ist die Förderung der Motivation zum kundenorientierten Verhalten. Die Erkenntnis, dass kundenorientiertes Verhalten der Mitarbeiter dazu beiträgt, Unternehmensziele zu erreichen, ist viel zu abstrakt, um einen motivationalen Effekt auszulösen. Vielmehr ist es wichtig, sicherzustellen, dass sich kundenorientiertes Verhalten konkret für die einzelnen Mitarbeiter immateriell und materiell auszahlt. Kundenorientiertes Verhalten von Mitarbeitern kann z. B. gestärkt werden, in dem es im Unternehmen eine hohe Wertschätzung erhält, durch ein Anreizsystem belohnt und durch Qualifizierungsangebote unterstützt wird, die die berufliche und auch persönliche Weiterentwicklung der Mitarbeiter fördern.

Unstrittig ist auch, dass bestimmte Persönlichkeitsmerkmale für kundenorientiertes Verhalten außerordentlich wichtig sind, z. B. Einfühlungsvermögen und Kontaktfreude. Unternehmen sind gut beraten, bei der Qualifizierung ihrer Mitarbeiter nicht nur auf den Ausbau der Fachkompetenz zu setzen, sondern auch Persönlichkeitsmerkmale der Mitarbeiter gezielt zu fördern. Persönlichkeitsmerkmale lassen sich allerdings nur bedingt verändern. Deshalb ist schon bei der Personalauswahl darauf zu achten,

Tafel 1

Phasen	Ziele	Arbeitsschritte und Methoden (Beispiele)
Analyse	Prozesse der Servicequalität definieren	<ul style="list-style-type: none"> Kundenkontaktpunkte bei verschiedenen Kundenanliegen sowie die zugehörigen Prozesse identifizieren und Prozesse »im Hintergrund« ermitteln (Prozessmanagement, ServiceBlueprints usw).
	Niveau der aktuellen Servicequalität erfassen	<ul style="list-style-type: none"> Auswertung Kundenbefragungen und/oder Durchführung von Kundenzufriedenheitschecks z. B. Interviews, Mystery Calling, Mystery Writing, Silent Shopper, Critical Incident, Lost Order Analysen Nutzung von Beschwerdeanalysen Erfassung des Mitarbeiterurteils, z. B. Zufriedenheit der Mitarbeiter, Verbesserungsvorschläge
	Stärken und Schwächen der Servicequalität sowie der erforderlichen Rahmenfaktoren identifizieren	<ul style="list-style-type: none"> Analyse der Unternehmenskultur Benchmarking durchführen Selbstbewertung auf der Grundlage des EFQM-Modells Ableitungen von Verbesserungspotenzial ...
Planung	Qualitätsstrategie und -ziele definieren und Service Level Agreements formulieren	<ul style="list-style-type: none"> Qualitätsstrategie und -ziele auf der Grundlage der Unternehmensziele und der Analyseergebnisse definieren Entwicklung eines ausgewogenen Kennzahlensystems z. B. mit der Balanced Scorecard Service Level Agreements konkret formulieren Möglichkeiten der Überprüfung von Zielen und Agreements entwickeln Maßnahmen zur Verwirklichung der Qualitätsziele festlegen und im Gesamtkonzept abstimmen Roll-Out der Maßnahmen ...
	Erreichung der Qualitätsziele überprüfen	<ul style="list-style-type: none"> Durchführen der Messverfahren, z. B. Auswertung interner Statistiken, Mitarbeiter- und Kundenbefragungen, Beschwerdeanalysen Zusammenstellung der Ergebnisse im Rahmen eines Reportings ...
Verbesserung	Verbesserungsmaßnahmen durchführen	<ul style="list-style-type: none"> Ursachen für Zielabweichungen analysieren Verbesserungsmaßnahmen ableiten, z. B. im Rahmen von Verbesserungsteams oder Qualitätszirkeln mit QM-Tools wie dem Fishbone-Diagramm oder der FMEA Maßnahmenplanung aufstellen Umsetzungskontrolle durchführen ...

Tafel 1. Phasen, Ziele und Arbeitsschritte des Servicequalitätsmanagements

Tafel 2

Prozess	Mitarbeiter					
	Kennzahl	Ziel	Ist	Kennzahl	Ziel	Ist
Erreichbarkeit	80 %	78 %		Mitarbeiterzufriedenheit	80 %	75 %
First Solution Rate	70 %	76 %		Qualifizierung (Schulung je Jahr)	1 p. a.	1 p. a.
Anmeldedisziplin	100 %	95 %		Gesundheitsquote	85 %	83 %
Einhaltung Reaktionszeiten	95 %	89 %		Arbeitsbelastungsindex	15 %	20 %
...				...		
Kunde	Ergebnis					
	Kennzahl	Ziel	Ist	Kennzahl	Ziel	Ist
Kundenzufriedenheit insgesamt	85 %	80 %		Umsatz (Mio. €)	510	534
Beschwerdezufriedenheit	80 %	69 %		Abschlussquote	15 %	20 %
Produktzufriedenheit	90 %	92 %		Cross Selling	20 %	17 %
Servicezufriedenheit	85 %	90 %		Kündigungsquote	6 %	4 %
...				...		

Tafel 2. Service Quality Scorecard (in Anlehnung an den Ansatz der Balanced Scorecard)

dass die Mitarbeiter die erforderlichen »soft skills« mitbringen.

Kundenorientiertes Verhalten betrifft aber nicht nur die Mitarbeiter. Es geht im gleichen Maße auch um Führungskräfte. Führungskräfte üben nicht nur eine wichtige Vorbildfunktion aus, sie formulieren konkrete Leistungsziele für einzelne Bereiche, Teams oder Mitarbeiter. Oft genug geht es in solchen Zielkatalogen schwerpunktmäßig um Vertragsabschlüsse, Umsatz- und Kostenziele. Servicequalität bzw. Kundenzufriedenheit haben in solchen Zielkatalogen nicht viel Platz. Eine wichtige Aufgabe von Führungskräften besteht darin, Servicequalität in konkrete Ziele herunterzubrechen, Rahmenbedingungen für die Zielerreichung zu schaffen sowie die Ziele und ihre Einhaltung zum Gegenstand formaler Informations- und Koordinationsverfahren wie Teamsitzungen oder Zielvereinbarungsgespräche zu machen.

Qualitätskultur: Qualität ist auch eine Frage der »inneren Werte«

Offensichtlich stellt der im Rahmen eines Servicequalitätsmanagements zu bewerkstelligende Kulturwandel eine besondere Herausforderung dar. Gegensätze zwischen »Qualitätssubkulturen« sind schließlich zu überwinden, die etwa aus dem Spannungsfeld technischer Qualitätssicht (Zuverlässigkeit) und marketingseitiger Qualitätssicht (Kundennutzen) resultieren. Der Übergang der »Definitionsmacht« für Qualität von der erzeugungswirtschaftlichen Perspektive auf die technisch nicht versierten Kunden ist oftmals von widerständischen Bewegungen begleitet. Hinzu kommt, dass die Ersetzung von hierarchischen Über-/Unterstellungen durch partnerschaftliche Kunden-Lieferanten-Beziehungen erhebliche Anforderungen an veränderte Denkhaltungen stellt, bei denen zu beachten ist, dass es sich dabei nicht um bloße Umetikettierungen handelt.

In den vielen verabschiedeten Unternehmensleitbildern hat die Kundenorientierung einen (proklamatorisch) zentralen Stellenwert. Doch jenseits dieses für den einzelnen Mitarbeiter relativ abstrakten Grundsatzes der Kundenorientierung ist feststellbar, dass zwischen Anspruch und Wirklichkeit noch deutliche Lücken klaffen. Unternehmensleitbilder bieten eben nur eine Grundorientierung, die erst einmal in konkretes Handeln übersetzt werden muss. Ein Unternehmen, das sich durch hohe Qualität und besonderen Kundennutzen am Markt strategisch positionieren will, steht vor der Herausforderung, konkrete Servicestandards zu formulieren, die ein stimmiges und einheitlich ausgerichtetes Serviceprofil bilden.

Dabei basieren solche Serviceprofile nicht nur auf Optimierungsaspekten im Serviceablauf, sondern berücksichtigen Rahmendaten des Marktes, etwa in Form von

- klaren Zieldefinitionen mit Status quo der Ausgangssituation;
- Marktübersichten und Wettbewerbsvergleichen;
- kundenorientierten Wert- und Bedarfsprofilen;
- Serviceangeboten mit Priorisierungen nach ihren Wirkungen auf Zufriedenheit, Loyalität und Empfehlungsbereitschaft;

- Definition von Servicestandards;
- Auswahl von Kundenprozessen mit Begeisterungspotenzial sowie
- deren Einpassung in das Gesamtkonzept des Servicequalitätsmanagements (Qualitätssicherung, Maßnahmenkataloge, Erfolgskennzahlen).

Qualitätskommunikation: Über Qualität muss gesprochen werden

Doch eine solche Servicekultur entsteht nicht von allein oder nur, weil in Teilen des Unternehmens an Konkretisierungen und Verbesserungen der Servicequalität gearbeitet wird. Der begleitenden und initiierenden internen unternehmensweiten Kommunikation fällt eine Schlüsselstellung zu, denn über Qualität muss – wiederholt und regelmäßig – gesprochen werden, wenn denn eine grundlegende Veränderung des Status quo beabsichtigt ist. Verschiedene der hier angesprochenen Instrumente (EFQM, Service Quality Scorecard, Zielvereinbarungen) können genutzt werden, um interne Kommunikationsanlässe auf individueller, teambezogener oder unternehmensweiter Ebene zu schaffen und positive Entwicklungen aufzugreifen. Eine kampagnenartige Gesamtplanung im Zeitverlauf unter Berücksichtigung verschiedener Instrumente (Events, Dialoge, Medien) ermöglicht den Aufbau von Kommunikationswellen, damit das Thema nicht nach einem möglicherweise starken Auftakt im allgemeinen Informationsrauschen des Unternehmens untergeht.

Servicequalität: Bestandteil des Kundenbeziehungsmanagements

Servicequalität spürbar und dauerhaft zu optimieren und im gesamten Unternehmen zu verankern, stellt Energieversorger vor komplexe Aufgaben. Den damit verbundenen Aufwand scheuen viele Unternehmen und optimieren Servicequalität lediglich punktuell und oberflächlich und daher mit nur geringem langfristigen Erfolg. Doch der aufwändigere Weg und die damit verbundene Vernetzung des Servicequalitätsmanagements im Unternehmen zahlt sich auf längere Sicht durch messbare Erfolge aus. Und Servicequalität bringt Energie-

versorger ein erhebliches Stück weiter in der Gestaltung ihrer Kundenbeziehungen.

Positive und die Kundenerwartungen übertreffende Serviceerlebnisse können im Rahmen eines stimmigen Gesamtkonzepts einen deutlichen Beitrag zum Aufbau und Erhalt langfristiger Kundenbeziehungen schaffen. Gleichzeitig profitieren Unternehmen, indem durch optimierte Prozesse Effizienzgewinne realisiert werden. Die Qualitätsorientierung ist damit zentral für die langfristige Überlebensfähigkeit von Energiedienstleistern, bei denen der Kunden als »externer Faktor« der Dienstleistungserstellung eine zunehmend bedeutendere Rolle einnimmt.

LITERATUR

- [1] European Foundation for Quality Management: Die acht Eckpfeiler der Excellence, Brüssel 1999.
- [2] Kaplan, R. S.; Norton, D. P.: The Balanced Scorecard, Boston 1996.
- [3] Homburg, Ch.; Stock, R.: Der kundenorientierte Mitarbeiter, Wiesbaden 2000.
- [4] Reiß, M. u.a. (Hrsg.): Change Management. Programme, Projekte und Prozesse, Stuttgart, 1997.

(32929)

devries@imug.de

www.imug.de